GrandVision International Supply mise sur la coopération

Centrale d'achat optique européenne, GrandVision International Supply (GVIS) est au service de plusieurs enseignes. Après les avoir laissées faire elles-mêmes leurs prévisions manuellement, puis être passée par une phase de centralisation, GVIS a opté pour une organisation centrée sur le partenariat. Les enseignes s'engagent sur la fiabilité des besoins prévisionnels élaborés sur l'outil de leur choix et la centrale les challenge. De son côté, la centrale est responsable de la qualité de service et pilote les flux amont et aval pour garantir une disponibilité optimale en magasin.

Filiale du groupe Hal Trust, la centrale d'achat européenne GVIS travaille pour les enseignes GrandOptical, Vision Express, Générale d'Optique, Solaris et Visual (soit près de 840 magasins). Elle gère une gamme de 20.000 références actives : verres, contactologie, montures à marques propres et montures à marques internationales. Selon les gammes de produits, les risques en matière d'approvisionnement sont très divers. Ainsi, la fiabilité et la réactivité des fournisseurs de verres et de produits de contactologie (AO-Sola, BBGR, Cibavision, Essilor…) étant très fortes, les risques sont limités. En revanche, pour les montures à marque propre, les fournisseurs asiatiques imposent des minima de commandes qui peuvent représenter jusqu'à un an de stock et des délais d'approvisionnement de trois à six mois. Et l'enjeu est encore plus élevé pour les fournisseurs de montures internationales dont les produits mode sont très souvent renouvelés, car bien que plus proches géographiquement (stock central en Italie), ils fabriquent à la commande avec des délais de quatre à cinq mois. C'est donc principalement sur les montures que vont porter les efforts.

Les 12 travaux de GVIS

Un diagnostic effectué en 2004 donne lieu à 12 chantiers de réorganisation. Ils vont de la redéfinition du processus de création de nouveaux produits, intégrant les desiderata des enseignes, à la gestion des niveaux de stocks, en passant par la collaboration fournisseurs. Déployés de juin 2005 à juillet 2006, ces projets portent depuis leurs fruits. Ainsi, pour les montures à marque exclusive, des points de découplage ont été mis en place sur certains produits. Par exemple, des montures plastiques sont produites en semi-finis bruts sur lesquels la couleur est appliquée ultérieurement. Sur quelque 300 produits concernés, représentant 15 à 20 % de la gamme, 8 à 10 semaines ont été gagnées. De même, GVIS donne ses prévisions sur un horizon plus long à ses fabricants asiatiques pour leur permettre de lancer la quantité minimale en production de leur propre chef. Ils gardent alors un stock en local qu'ils livrent en plusieurs fois.

Côté fournisseurs de montures de marques internationales, l'objectif était de rétablir la flexibilité. GVIS a instauré des prévisions collaboratives pour les produits à gros volumes et forte rotation. La centrale les transmet à ses fournisseurs pour leur donner de la visibilité, leur donne les consommations supplémentaires et les prévient cinq mois à l'avance de l'arrêt de certains produits. *« Nous avons monté des pilotes avec deux gros fournisseurs et avons réduit les délais de quatre/ cinq à un mois. L'objectif étant de passer à 14 jours en rythme de croisière »*, explique Frédéric Faure, Directeur Supply Chain et Organisation chez GVIS. Le déploiement à l'intégralité des produits de ces deux grosses marques devrait avoir lieu courant 2007.

©DR

Frédéric Faure, *Directeur Supply Chain et Organisation chez GVIS :* ***« Le plus difficile dans ce projet a été de faire travailler ensemble des gens qui n'en avaient pas envie du fait d'un historique de défiance ».***

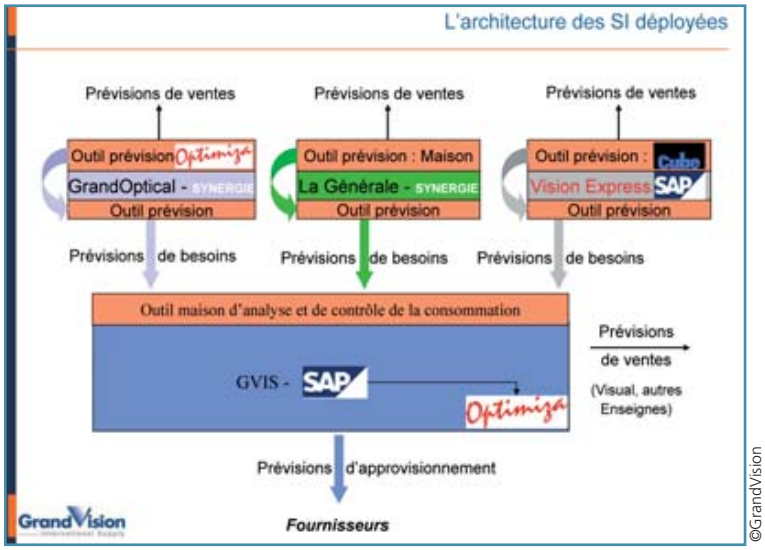
Un processus de prévision participatif

Trois postes de prévisionnistes ont été créés, soit un dans chaque grosse enseigne (Vision Express au UK, GrandOptical et Générale d'Optique en France). Les prévisionnistes commencent par retraiter leurs historiques de ventes en ôtant les promotions et ruptures passées ainsi que d'autres événements. La semaine suivante, le calcul de prévisions est lancé sur l'outil de chacun : Cube pour Vision Express, ODP Optimiza de Barloworld Optimus pour GrandOptical (qui gère aussi les 30 magasins de Suisse, Espagne et Benelux) et Excel pour Générale d'Optique. Il en résulte un calcul de besoins intégrant la politique de stock, celle de SAV et la démarque. Ces prévisions de besoins sur lesquelles les enseignes s'engagent sont ensuite consolidées en central pour être analysées au global et en détail, en tenant compte des implantations et épuisements, des événements (promotions, opérations concurrents…) et de l'atterrissage annuel. Des corrections peuvent alors être demandées aux enseignes. Une fois validées, ces prévisions sont ajustées par la centrale (prise de risque par l'ajout de quantités pour garantir la disponibilité produit, prise en compte des stocks de

sécurité…) puis transmises pour passer les ordres d'approvisionnement.

Gérer la demande

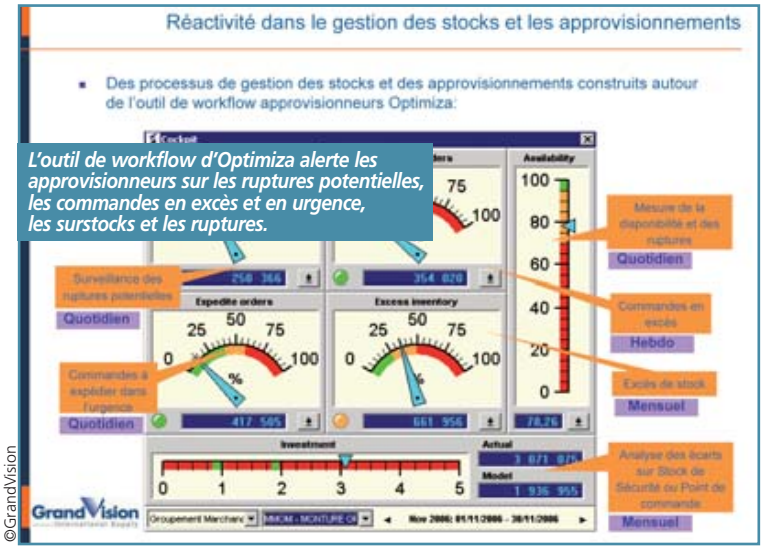
L'organisation planification chez GVIS diffère selon le type de produits. Pour les montures à marques internationales (un fournisseur par marque), trois planificateurs



©GrandVision

(griffes, luxe/créateurs et enfant/junior) gèrent à la fois les approvisionnements et l'allocation des quantités disponibles pour leur gamme de produits. Pour les montures à marques propres (une marque pouvant avoir plusieurs fournisseurs), les approvisionneurs se chargent de la relation avec les fabricants et un gestionnaire de la demande joue les arbitres pour allouer au mieux les quantités disponibles (et éviter ainsi que les plus gourmands ou les plus rapides soient mieux servis que les autres). Il dispose pour ce faire d'un applicatif qui lui permet de comparer les quantités prévisionnelles et celles consommées réellement par enseigne. En cas de surconsommation, il peut aller jusqu'à bloquer les commandes.

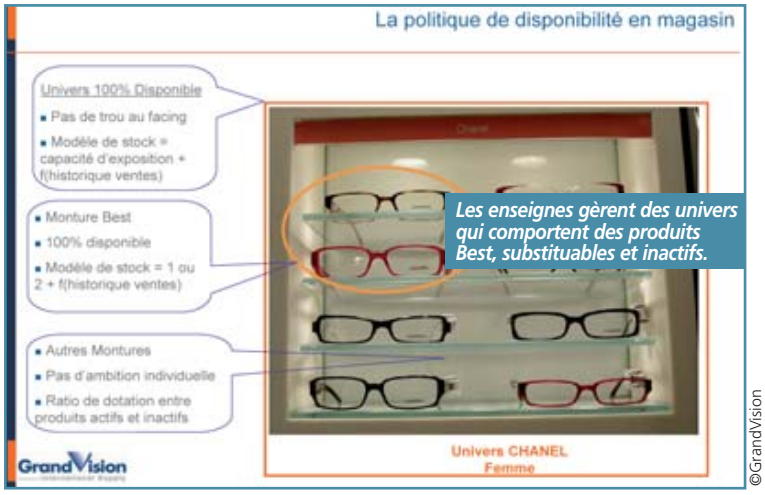
Pour garantir la disponibilité en magasin, GVIS a aussi une autre astuce : les univers. Par exemple, l'univers Chanel comporte 8 lunettes : une Best (pour laquelle on a toujours une seconde paire dans le tiroir), des substituables (un algorithme gérant automatiquement l'ordre des propositions de substitution) et un pourcentage d'inactifs (collection précédente, d'il y a deux ou trois ans…). *« Nous essayons de pousser ces produits à la vente sans nuire à l'image »*, précise Frédéric Faure. Les prévisions sont calculées à l'univers et à la référence pour les produits Best. Garantir 100 % de disponibilité des univers et des produits Best optimise les ventes et évite les trous en facing.



©GrandVision

Des résultats visibles

« Nous sommes passés de 70 à 40 % d'erreurs de prévisions, tout en diminuant le niveau de stocks de 10 % en volume et de 20 % en valeur. Par ailleurs, la disponibilité produit est aussi en forte hausse », se réjouit Frédéric Faure. Et de poursuivre : *« Le plus difficile dans ce projet a été de faire travailler ensemble des gens qui n'en avaient pas envie du fait d'un historique de défiance. Nous avons dû créer un sentiment de l'importance de changer, obtenir leur accord sur le pay back et les enjeux, investir beaucoup de ressources dans l'informatique et maintenir la juste pression pour garder le cap et ne pas revenir en arrière. J'ai apprécié d'être accompagné au quotidien sur toute la durée du projet par des consultants tout-terrain de Citwell. Ils nous ont aidés sur la partie technique et adaptation en allant jusqu'à accompagner les opérationnels ».*



©GrandVision

Le projet devrait se poursuivre en réduisant les délais de tous les fournisseurs de montures à marques internationales, en développant la différenciation retardée pour le maximum de montures à marques propres, en maintenant l'effort sur la réduction des stocks, en finalisant le projet de prévision sur la Générale d'Optique et en testant le pilotage d'un linéaire par un fournisseur.

Cathy Polge